

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы адаптации персонала**

**в цехе АО «НПК «Уралвагонзавод» № 660**

**Выпускная квалификационная работа**

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Исполнитель:

Хаснаулина Татьяна Сергеевна  
студент группы Б-41зНТ, 4 курса,  
заочного отделения,  
направление «38.03.03 – Управление  
персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ А.А. Ворошилова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Научный руководитель:

Симонова И.А.,  
кандидат философских наук

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ Девятковская И.В.

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ ХОЛОДНОЙ ШТАМПОВКИ 660 .....</b>	<b>6</b>
1.1. Характеристика деятельности предприятия .....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом цеха холодной штамповки 660 .....	12
1.3. Анализ системы адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660 .....	21
Выводы по первой главе .....	31
<b>ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ ХОЛОДНОЙ ШТАМПОВКИ 660 .....</b>	<b>33</b>
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660.....	33
2.2.Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660.....	40
2.3. Прогноз социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660.....	47
Выводы по второй главе .....	51
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>53</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>57</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>63</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования определяется следующими факторами.

«Адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством. Она призвана способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности» [56; 358].

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации, к условиям труда и его мотивации.

Одной из серьезнейших задач в сфере инновационного развития АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» является непрерывное повышение кадрового потенциала предприятия.

Проблема исследования: необходимость совершенствования системы адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Цель – разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Задачи:

- 1) провести теоретический анализ литературы по проблеме адаптации;
- 2) провести анализ системы управления персоналом в цехе;
- 3) провести анализ системы адаптации персонала в цехе;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе;
- 5) определить нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе.

Объект исследования – адаптация персонала.

Предмет – совершенствование системы адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660.

Методы исследования: анализ теоретических источников по менеджменту и управлению персоналом, анализ документов, анализ данных, описание деятельности организации, описание системы управления персоналом, описание функций управления персоналом и т.д., обобщение данных, сбор данных, наблюдение и др.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена поставленными целью и задачами. Работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении определен научный аппарат исследования.

В первой главе «Анализ системы адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660» представлена характеристика деятельности предприятия, анализ системы управления персоналом и анализ системы адаптации персонала цеха холодной штамповки 660.

Во второй главе «Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660» представлены соответствующие мероприятия, а также их нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность.

В заключении представлены основные выводы по задачам исследования.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ ХОЛОДНОЙ ШТАМПОВКИ 660**

## **1.1. Характеристика деятельности предприятия**

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» является многопрофильным машиностроительным холдингом, выпускающим широкую номенклатуру (около 200 видов продукции) продукции военного назначения, железнодорожную, дорожно-строительную и промышленную технику.

«Уралвагонзавод» – один из крупнейших в России машиностроительных комплексов и признанный лидер в области производства грузового железнодорожного транспорта. Каждый третий вагон на магистралях страны изготовлен под маркой «УВЗ».

На сегодняшний день Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в пяти федеральных округах России.

Основными направлениями деятельности предприятия в соответствии с Уставом являются:

- 1) выпуск бронетанковой техники;
- 2) выпуск железнодорожных полувагонов, вагонов-цистерн, контейнеров-цистерн различного назначения;
- 3) выпуск дорожно-строительных машин;
- 4) выпуск товаров народного потребления.

Каналы сбыта продукции предприятия: министерство обороны РФ, АО «Российские железные дороги», вагоностроительные заводы РФ, предприятия ТЭК и их подразделения, РАО «Газпром», негосударственные компании – железнодорожные перевозчики, предприятия дорожного и строительного комплекса, иностранные заказчики.

Форма собственности – государственная (федеральная, доля государства в уставном капитале 100%). Единственным акционером Корпорации является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом.

Юридический адрес, фактическое местонахождение – Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28. Дата начала деятельности предприятия 1936 г. Предприятие является градообразующим.

Миссия АО «НПК «Уралвагонзавод»: лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний.

Производственно-техническая база предприятия имеет законченный машиностроительный цикл, который включает в себя:

- металлургический завод в составе 12 цехов: литейных, кузнечных и термических, обеспечивающих получение и термообработку заготовок;
- вагоноборочный завод в составе 10 цехов;
- механоборочный завод в составе 24 цехов;
- инструментальный завод;
- завод нестандартизированного оборудования;
- ремонтно-механический завод.

Производственная площадь предприятия составляет 1 300 тыс. кв. м; среднесписочная численность работающих – более 35 000 чел., в т.ч. производственных рабочих – около 30 000 чел.

Цех холодной штамповки 660 является структурным подразделением АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», возглавляется начальником цеха и подчиняется начальнику механоборочного производства.

Целью создания цеха холодной штамповки 660 являлось обеспечение выпуска комплектующих деталей для изготовления спецтехники, дорожно-строительной техники, подвижного состава.

В своей работе цех холодной штамповки 660 руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, приказами и указаниями Генерального директора АО «НПК» Уралвагонзавод», заместителя генерального директора по спецтехнике, главного инженера предприятия, начальника МСП, руководящими нормативными документами системы менеджмента качества и «Политикой Корпорации в области качества», Коллективным договором, Федеральным законом «Об охране окружающей среды».

Цех имеет отдельный баланс, который входит в баланс корпорации. Он является заготовительным, высокономенклатурным и многооперационным.

02 сентября 1978 г. цех холодной штамповки 660 вступил в эксплуатацию, положив начало истории цеха. Численность цеха составляла 220 чел.

02 сентября 2013 г. исполнилось 35 лет со дня создания цеха. За это время небольшой цех вырос – создан новый участок гибких технологий и лазерной резки. Работники цеха изготавливают более 17 000 наименований деталей обеспечивающих цеха ВСП и МСП. Из номенклатуры деталей 86% идет на вагоноборочный конвейер.

Миссией цеха холодной штамповки 660 является бесперебойное обеспечение выпуска комплектующих деталей для изготовления спецтехники, дорожно-строительной техники, подвижного состава, формирование и исполнение бюджета, проведение организационно-технических мероприятий, обеспечивающих качество товарной продукции и снижение ее себестоимости, качество жизни сотрудников, рост удовлетворенности потребителей.

Основной вид деятельности цеха 660 – бесперебойное обеспечение комплектующих деталей для цехов Вагоноборочного производства и Механосборочного производства АО «НПК «Уралвагонзавод».

В структуру цеха 660 входят следующие подразделения: участок больших прессов № 661; участок порезки металла № 662; участок малых



прессов № 663; участок гибких технологий и лазерной резки № 664; хозяйственная служба; планово-диспетчерское бюро; участок ремонта и изготовления штампов; служба механика; бюро инструментального хозяйства; служба энергетика; личный стол; менеджер по кадрам; технологическое бюро; бюро организации труда и заработной платы; бухгалтерия; инженер по подготовке кадров; бюро технического контроля; планово-экономический отдел.

Организационную структуру цеха холодной штамповки 660 можно представить следующим образом (Приложение 1). Данная структура отображает связь между службами организации в целом и конкретно между руководителями.

*Функциональные взаимосвязи подразделений и служб:*

- основные рабочие, такие как производственные участки № 661, №662, №663, №664, бюро технического контроля, которые заняты непосредственно выпуском продукции для цехов Вагоносборочного и Механосборочного производства корпорации;

- вспомогательные рабочие, такие как – АХО, ПДБ, УРИШ, бюро механика. БИХ, бюро энергетика, которые сами товарную продукцию не производят, но обеспечивают своим трудом бесперебойную работу основных рабочих;

- обслуживающий персонал – бюро заработной платы, бухгалтерия, планово-экономическое бюро, технологическое бюро, личный стол, менеджер по кадрам, которые создают условия для работы основных и вспомогательных рабочих.

Далее приведем динамику показателей отчета о прибылях и убытках предприятия (таблица 1).

Как видно из данных таблицы 1, в динамике балансовая прибыль в 2014 г. возросла на 723009 тыс.руб. или на 169,82% по сравнению с 2013 г. В 2015 г. балансовая прибыль составила 1911095 тыс.руб. Это на 762326 тыс.руб. больше, чем в 2014 г.

Таблица 1 – Анализ динамики, состава и структуры прибыли предприятия

Показатель	2013 год		2014 год		2015 год	
	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %
Прибыль от продажи продукции	408509	95,95	1243655	108,26	2855919	149,44
Проценты к получению	27	0,01	193	0,02	4704	0,25
Проценты к уплате	77483	18,20	109216	9,51	245692	12,86
Сальдо прочих операционных доходов и расходов	-3048	-0,72	33028	2,87	-22522	-1,18
Внереализационные доходы	124356	29,21	232529	20,25	319877	16,74
Внереализационные расходы	26601	6,25	251420	21,89	1001191	52,39
Прибыль до налогообложения	425760	100,00	1148769	100,00	1911095	100,00
Чистая прибыль	320064	75,17	862769	75,10	1381968	72,31

Значительно уменьшили общую сумму полученной прибыли внереализационные расходы, т.е. расходы, возникающие в связи с хозяйственными операциями и фактами хозяйственной жизни, не относящимися к обычным видам деятельности и прочей операционной деятельности.

В связи с тем, что внереализационные расходы не относятся к числу расходов, объективно необходимых для ведения хозяйственной деятельности, снижают возможности предприятия в финансировании расширенного воспроизводства, специалистам планово-экономических служб следует изучить состав и структуру внереализационных расходов, изыскать резервы их оптимизации и принять необходимые управленческие решения.

Прибыль от продаж в 2015 г. выросла по сравнению с 2013 г. почти в 7 раз, что объясняется погашением долга иностранными заказчиками за поставленную военную технику.

Перечень основных технико-экономических показателей непосредственно цеха 660 представим ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ технико-экономических показателей цеха 660

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Объем производства, шт.	17 881	19 243	9 529	53
Себестоимость, тыс. руб.	72 448	90 289	43 608	60
Амортизация, тыс. руб.	1 425,3	1 460,8	1 325,0	92
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	38 942	41 896	29 322	75
Средняя заработная плата	17 041	18 681	13 494	79
Численность, чел.	2 100	2 156	2 023	96
Чистая прибыль, тыс. руб.	95 398,6	105 557,2	40 548,7	48
Рентабельность продукции	31,7 %	16,9 %	- 7,0 %	

Данные таблице 2 позволяют говорить о следующих тенденциях: все показатели работы цеха в 2015 г. снизились по отношению к 2013 г. на 4% и более, снижение показателей связано с сокращением спроса на продукцию цеха; в 2014 г. цехом была получена наибольшая прибыль, но одновременно происходило снижение рентабельности продукции, это отражает увеличение средней себестоимости единицы продукции в сравнении с 2013 годом, которая в 2013, 2014 и 2015 гг. соответственно составила 4 051,68 руб., 4 692,04 руб. и 4 579,35 руб.; до 2015 г. наблюдалось увеличение прибыли на 1 работника цеха.

«Уралвагонзавод» из тех предприятий, которые принято называть лидерами российского машиностроения. В то же время, перед предприятием в современных условиях стоит целый ряд проблем, влияющих на его жизнедеятельность: нехватка инвестиций, высокие цены на металл, недостаточный объем оборотного капитала, проблемы учета и управления финансами, сбытом, закупками и т.д.

Исходя из анализа финансово-хозяйственной деятельности, можно выделить следующие существующие сегодня основные «узкие» места в работе цеха: значительные денежные средства, выраженные в запасах готовой продукции, незавершенного производства, материалов, комплектующих и сырья; неиспользуемые возможности увеличения прибыли за счет снижения себестоимости готовой продукции.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом цеха холодной штамповки 660**

Решение вопросов кадровой политики в АО «НПК «Уралвагонзавод» является функциональными обязанностями Дирекции по персоналу. Дирекция по персоналу является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно директору и функционально по направлениям вышестоящим руководителям АО «НПК Уралвагонзавод».

Отдел по управлению персоналом (дирекция по персоналу) – это подразделение предприятия, которое обеспечивает подбор, подготовку, расстановку и рациональное использование кадров в соответствии с их деловыми качествами, контролирует исполнение руководителями подразделений распоряжений и приказов по вопросам работы с кадрами, осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия.

В структуру отдела кадров входят 9 бюро. Начальник отдела кадров подчиняется непосредственно Директору по управлению персоналом и имеет двух заместителей.

В Бюро рабочих кадров оформляются документы и хранятся личные дела работников со средним образованием, в Бюро личного состава – со средним профессиональным образованием, а в Бюро кадров РСС (руководителей, специалистов, служащих) – с высшим образованием.

В Военно-учетном столе работает 4 чел. Здесь хранятся документы, связанные с военной обязанностью. Сами его работники должны также сохранять секретность в работе с документами.

В Пенсионном бюро работает 10 чел. Они занимаются оформлением пенсий по различным причинам (по инвалидности, по старости), а также оформляют социальные льготы.

Бюро учета и анализа движения кадров оформляет и хранит документы, в которых отражается перемещение работника по предприятию

из одного подразделения в другое и смена должностей. В данном бюро работает 5 чел.

Бюро оценки персонала и социологических исследований занимается аттестацией работников, мониторингом социальной напряженности, адаптацией молодых работников, а также оформлением грамот. Здесь работает 3 чел.

В Бюро трудовой дисциплины работает 4 чел., они занимаются разработкой методов устранения конфликтов, социальной напряженности, поддержание дисциплины. Тесно связано с Бюро оценки персонала и социологических исследований.

В хозяйственной службе задействован один работник. Он отвечает за организацию субботников, обеспечение остальных бюро необходимыми расходными материалами.

Ответственность за организацию и учебно-методическую работу на предприятии осуществляет управление по планированию и подготовке кадров предприятия. А именно входящие в него отдел планирования, оценки и развития персонала и отдел подготовки кадров.

На предприятии отдел планирования, оценки и развития персонала отвечает за выявление потребностей в кадрах, за набор и отбор, за стратегии в обучении, систему мотивации и аттестацию.

Функциями отдела подготовки кадров являются: разработка программ, форм обучения; непосредственно, обучение персонала, учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели. Оба подразделения тесно взаимодействуют, все их данные дублируются и передаются друг другу для последующего анализа и внесения изменений.

Непосредственно в цехах и отделах данные функции возложены на менеджера по персоналу, который обязан систематически изучать кадры, проводить анализ текучести кадров, изучать состояние трудовой

дисциплины, руководить организацией обучения (Приложение 2), анализировать уровень знаний и квалификации рабочих, ИТР и служащих.

Каждая служба и работники действуют на основании положений об отделах и должностных инструкций работников, согласно которым определяются место, роль в системе управления заводом, основные задачи, обязанности, права, ответственность за выполняемую работу.

Отдел кадров представляет собой структурное подразделение организации, главными направлениями деятельности которого являются: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию рабочих и специалистов; формирование стабильно работающего трудового коллектива; создание кадрового резерва; организация системы учета кадров.

В цехе 660 деятельность по управлению персоналом осуществляют: менеджер по персоналу, инспектор по кадрам, табельщики (3 человека) и инструктора производственного обучения.

Функции данных служб заключаются в следующем:

1) Разработка текущих и перспективных планов комплектования цеха персоналом с учетом изменения состава.

2) Анализ состава, деловых и других качеств специалистов цеха с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя цеха.

3) Представление начальнику цеха предложений по улучшению расстановки и использованию рабочих кадров.

4) Подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализация совместно с соответствующими подразделениями корпорации решений аттестационной комиссии.

5) Изучение движения кадров, причин текучести кадров, разработка мероприятий по их устранению.

6) Организация контроля над состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

- 7) Составление всей установленной отчетности по вопросам кадров.
- 8) Контроль над соблюдением норм и условий труда.
- 9) Начисление заработной платы.

Работа табельщика заключается в ведении и закрытии табельной карточки, согласно графику предприятия и таблице отработанного времени; в выписке справок, людям которые уходят в отпуск; в выписке рапортов на опоздавших и неизвестных; в ведении учета времени, тех, кто в течении рабочего времени уходят в отделы; в регистрации увольнительных заявлений; в ежедневном составлении сводки рабочей силы цеха за сутки; в конце каждого месяца составляется сводка по профессиям.

Инспектор по кадрам ведет прием вновь пришедших работников и расчетом работников; заводит табельную карточку; выписывает справки на спец. одежду; заводит карточку Т-2, где фиксируются все данные о работнике; выписывает отпускные заявления; выписывает приказы (распоряжения) в случае, если у работника меняется должность, оклад, разряд, участок; при увольнении работника заполняет служебную записку; готовит вписки работников на медицинский осмотр, уходящих на пенсию и т.д.

Инструктор производственного обучения должен фиксировать прибытие каждого рабочего и контролировать обученность работника по профессии; закреплять приказом по цеху вновь пришедших рабочих, и после обучения выпускать приказ о допуске к самостоятельной работе; оформлять документы на учебу работников и вести протоколы заседаний комиссии после обучения; обучать работников вторым профессиям; контролировать сроки переаттестации; отслеживать сроки (по охране труда, промышленной безопасности, ответственных за безопасное производство работ кранами, ответственных за содержание кранов в исправном состоянии и др.) руководящего состава цеха; составлять графики переаттестации и отслеживать сроки работников, выполняющих особо ответственные технологические процессы; отслеживать выписку удостоверений,

работникам прошедшим обучение; составлять заявки на обучение через отдел подготовки кадров; составлять: баланс обучения рабочих на год, списки инструкторов производственного и теоретического обучения, списков по профессиям рассчитавшихся за год и др.

Работа менеджера по персоналу заключается в том, чтобы контролировать работу табельщиков, инспектора по кадрам, инструктора производственного обучения; вести журнал и картотеку нарушителей трудовой дисциплины; ежемесячно предоставлять начальнику цеха и отделу кадров сведения нарушителей за месяц; составление мероприятий цеха на год и контроль за их выполнением и т.д.

В ходе взаимодействия с подразделениями организации отдел кадров получает от них заявки на прием рабочих и специалистов (Приложение 3), представления о поощрении, награждении и т. п.

Из отдела кадров в подразделения направляются сведения о нарушителях трудовой дисциплины; копии приказов о приеме, перемещении внутри организации; увольнении работников; утверждении (изменении) правил внутреннего трудового распорядка; сведения, относящиеся к вопросам соблюдения трудовой дисциплины.

От БОТиЗ цеха отдел кадров получает штатное расписание, расчеты потребности в рабочей силе, справки о заработной плате для оформления пенсий по возрасту, по инвалидности, по случаю потери кормильца и т. п.

От менеджеров по персоналу предоставляются в отдел кадров отчетные сведения о списочной численности работников, прогулах, текучести кадров, приказы о приеме, переводе и увольнении и т.п.

Описав особенности взаимодействия служб внутри Дирекции по персоналу, следующим шагом проведем анализ реализации функций управления персоналом.

Определение потребности в персонале на длительный срок не проводится, определяется только в краткосрочном периоде, т.е. по мере поступления информации от сотрудников, планирующих уволиться.



Прием на работу производится на основании штатного расписания.

Набор и отбор осуществляется при необходимости замены увольняющихся сотрудников. Набор начинается с поиска кандидатов. Самыми распространенными источниками привлечения кандидатов на данном предприятии являются объявления о вакансиях в газетах; учебных заведениях (техникумы, училища, институты и т. д.); службах занятости; в сети Интернет. Процедура отбора следующая: выбор критериев отбора; утверждение критериев отбора совместно с линейным руководителем; работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным; собеседование; беседа по поводу принятия на работу с руководителем подразделения.

Для новых работников без опыта работы организуется специальный курс обучения. Существует три варианта проведения занятий: непосредственно на рабочем месте; на базе предприятия (на ее территории, но не на рабочем месте); вне организации (стажировка и обучение на других предприятиях).

Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования работников, стимулирования роста их квалификации и повышения ответственности исполнительской дисциплины, развития у них инициативы и творческой активности, усиления материальной и моральной заинтересованности работников. Аттестация может быть: очередной, проводимой один раз в три года; внеочередной, вызванной определенными обстоятельствами: появление вакансии, структурные изменения в организации, изменение технологии, введение новых условий оплаты труда и т.д. (по мере возникновения или по представлению руководителей подразделений).

Далее проведем анализ кадрового состава персонала цеха. Период для расчетов 2013 – 2015 гг. Анализ кадрового состава нами проведен после изучения перечня документов, используемых для планирования труда персонала, плановых показателей. А именно: штатное расписание, таблицы учета рабочего времени работников (формы Т-12 и Т-13).

Общую картину состояния и тенденции развития кадрового состава дает анализ изменения среднесписочной численности работников. Это позволяет также оценить состав и структуру трудовых ресурсов.

На данный момент штат цеха составляет 155 чел.

Показатели кадрового состава по категориям представим в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ кадрового состава цеха по категориям персонала

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения, %	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Руководители	28	28	28	0	0
Рабочие	102	102	102	0	0
Служащие	25	25	25	0	0

Итак, как видно из данных таблицы 3, соотношение персонала по категориям за период с 2013 г. по 2015 г. не изменилось, большую часть персонала составляет категория рабочих.

Важным показателем кадровой обеспеченности является уровень образования работников по категориям. Нами проведено исследование кадрового состава цеха по уровню образования, результаты которого представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ кадрового состава цеха по уровню образования, чел.

Показатель	Категория персонала / Год								
	Руководители			Специалисты			Рабочие		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
– высшее профессиональное	28	28	28	70	70	70	2	2	2
– среднее специальное	0	0	0	12	12	12	3	3	3
– среднее	0	0	0	20	20	24	12	12	16

Анализируя данные таблицы 4, можно утверждать следующее. Все руководители имеют высшее образование. Уровень образования специалистов на среднем уровне, все они имеют образование по специальности: среднее специальное (20%), высшее (68%) или среднее

(12%). При этом за три года показатели не изменились, остались прежними. Данная ситуация отражена на рисунке 1.

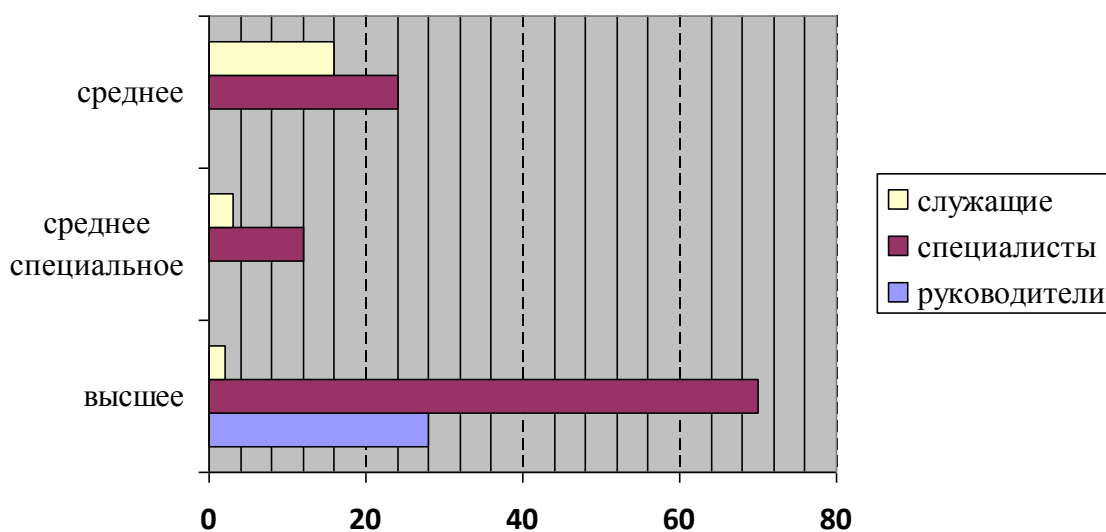


Рисунок 1 – Уровень образования сотрудников цеха

Результаты исследования кадрового состава цеха по полу представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ кадрового состава цеха по полу

Показатель	Категория персонала / Год								
	Руководители			Рабочие			Специалисты		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
– женщины	2	2	2	0	0	0	6	6	6
– мужчины	26	26	26	102	102	102	19	19	19

Как видно из данных таблицы 5, абсолютное большинство сотрудников в коллективе цеха составляют мужчины – 93%. Это типично для предприятия отрасли. Анализ состава схематично представлен на рисунке 2.

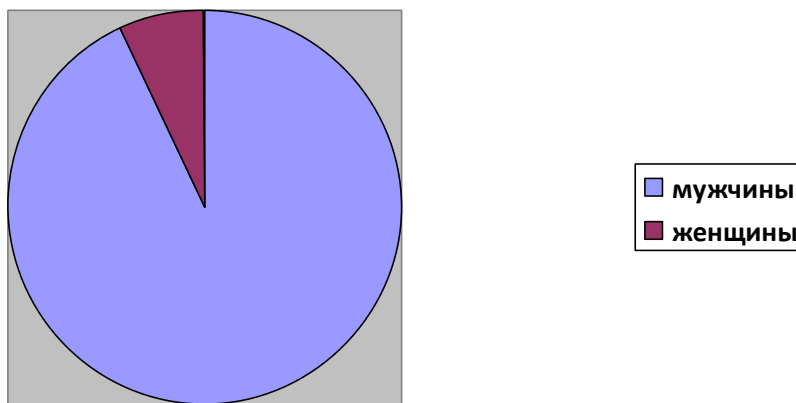


Рисунок 2 – Процентное соотношение работников мужчин и женщин  
в цехе

Проведя совокупный анализ количественно-качественного состава персонала цеха, можно сделать следующие выводы и обобщения. Большую часть персонала составляет категория рабочих. Мужчин в коллективе работает значительно больше, чем женщин, это типично для предприятия данной отрасли. Все руководители имеют высшее образование. Уровень образования специалистов на среднем уровне, все они имеют образование по специальности: среднее специальное (20%), высшее (68%) или среднее (12%). При этом за три года показатели не изменились, остались прежними.

Таким образом, система управления персоналом частично соответствует потребностям организации. Проведенный анализ показал, что большинство функций управления персоналом в цехе реализуются в полном объеме, за исключением технологии адаптации, чему будет посвящен следующий раздел.

### **1.3. Анализ системы адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660**

«Непрерывное развитие производства сопровождается постоянными техническими, организационными, экономическими, социальными и многими иными изменениями. В условиях динамично развивающегося рынка скорость происходящих изменений настолько велика, что многие организации отстают в развитии своего производства» [8; 192].

Существует много определений адаптации, но в качестве основных нами будут взяты следующие определения.

По определению, данному А.Я. Кибановым, «адаптация – процесс активного приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управленческого воздействия. По воздействию на работника выделяют прогрессивную адаптацию (эффективность труда работников повышается); регрессивную адаптацию (снижение эффективности труда). Это может быть при пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием» [56; 370].

Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин в своем учебнике дают следующее определение: «адаптация сотрудников – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей» [57; 418].

«Адаптация человека к должности и организации предполагает:

- 1) максимально быстрое достижение им рабочих показателей;
- 2) привыкание к коллективу, компании, ее неофициальной структуре;
- 3) освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- 4) уменьшение стартовых издержек фирмы;
- 5) снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
- 6) сокращение текучести кадров;

7) экономия времени непосредственного руководителя и сослуживцев;  
8) развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой» [23; 43].

«Целями адаптации являются: уменьшение периода «вработывания», так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение степени неопределенности у новых работников – мотив безопасности в пирамиде потребностей; сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе адаптации работа помогает экономить время каждого из них; развитие таких элементов корпоративной культуры, как позитивное отношение к работе, удовлетворенность работой» [6; 112].

По мнению В.Р. Веснина, «по уровню различают первичную (для лиц, не имеющих трудового опыта) и вторичную адаптацию, а по направленности – профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую» [10; 180].

Итак, *адаптация* – процесс приспособления работника к условиям внутренней и внешней среды предприятия.

*Система адаптации персонала* – это совокупность разнородных компонентов (элементов) по целенаправленно организованному, планомерно осуществляемому процессу введения нового сотрудника в организацию под руководством наставников, руководителей.

В условиях роста значимости инновационного подхода к функционированию и развитию бизнес-единиц, ключевыми целями корпорации «Уралвагонзавод» в области управления персоналом становится создание:

- системы непрерывного кадрового обеспечения соответствующего квалификационного уровня и потенциала;
- условий для подготовки и постоянного развития персонала, в т.ч. за счет интеграции образовательных площадок различного уровня;
- системы стимулирования активности персонала к стремлению постоянного самосовершенствования, повышению результативности своего труда, участию во всех видах деятельности инновационного сектора;
- эффективной системы управления персоналом.

Вследствие отсутствия системы распределения выпускников образовательных учреждений наблюдается «голод» в кадровом обеспечении специалистами предприятий корпорации.

В связи с вышеизложенным значимость совершенствования системы адаптации персонала очень высока.

На предприятии действует программа стажировки молодых специалистов. За молодым специалистом закрепляется руководитель из числа наиболее квалифицированных специалистов подразделения. Он составляет план работы на год, в который включаются мероприятия, направленные на ознакомление с производственными инструкциями, структурой предприятия, взаимодействием подразделений, а также практические задания, обучающие программы и др. В рамках стажировки организована Школа молодых специалистов: для самореализации молодых работников создаются «площадки», где они могут высказать свое мнение и проявить себя, к примеру, на научно-практических конференциях, конкурсах профессионального мастерства. Активной молодежи даются рекомендации на участие в различных обучающих программах, конкурсах, проходящих вне предприятия.

На УВЗ коллективное обучение профессии, в котором задействована схема «мастер-ученик». Она берет начало в 1934 г., когда было принято решение о создании на Уралвагонстрое школы фабрично-заводского ученичества. Располагалась она в нескольких бараках. Для передачи

профессиональных навыков, опыта первые ученики ФЗУ проходили практику на других предприятиях страны. Закончив учебу, выпускники быстро продвигались по служебной лестнице.

Институт наставничества на производстве позволяет молодому работнику максимально быстро погрузиться в профессию. Кроме того, взаимосвязь и преемственность профессиональной деятельности разных поколений положительно скажется на производительности и качестве труда, будет способствовать снижению текучести кадров.

Объектом внимания наставников в первую очередь становятся выпускники образовательных учреждений, не имеющие достаточного трудового опыта. Наставники также работают и с работниками, решившими переобучаться по востребованной на производстве профессии или осваивать смежную специальность. Как видим, наставники в других аспектах работают достаточно хорошо, а с адаптацией новичков не справляются.

В 2011 г. на предприятии возобновилось функционирование системы наставничества. Утверждены положения о движении и проведении ежегодного конкурса на лучшего наставника работающей молодежи. Организацией и координацией этой важной работы занимается центр подготовки персонала.

Для этой цели выделена структура в центре подготовки персонала, разработан электронный программный продукт, позволяющий вести учет наставников на предприятии, по итогам их деятельности выплачивать премии. Целью программы является оказание помощи молодому работнику в адаптации на производстве на основе передачи опыта, формирования профессиональных качеств для подготовки работника с необходимой предприятию квалификацией. Главными задачами наставничества являются создание условий для адаптации и профессионального становления работника, обеспечение взаимосвязи и преемственности разных поколений работников. Как показывает опыт, польза бывает взаимной. Наставник развивает навыки управления, повышает свой статус, завоевывает репутацию



профессионала и доверие коллег, принимает участие в формировании профессиональной команды. Молодой сотрудник получает своевременную помощь на этапе интеграции в рабочую среду, поддержку в профессиональном и карьерном развитии. При этом завод стабилизирует численность коллектива, дирекция персонала УВЗ получает мощный поддерживающий ресурс.

По системе наставничества учитель закрепляется в течение 10 рабочих дней с момента поступления нового специалиста на Уралвагонзавод на срок от трех до шести месяцев. Одновременно он может обучать одного или двух человек. За свою работу наставник ежемесячно получает премию в размере 10% от установленной тарифной ставки или оклада.

При этом к наставникам предъявляются серьезные требования. Это должен быть квалифицированный рабочий, специалист или руководитель не моложе 30 лет со стажем работы в подразделении по своей специальности не менее пяти лет. Он не должен иметь нарушений правил внутреннего трудового распорядка и нареканий по качеству выполняемой им работы. Кроме того, при выборе учитывается образование, желание специалиста передать свои знания и опыт молодым, а также его авторитет в коллективе и уровень ответственности за выполнение поставленных задач.

Сейчас сотрудники отдела подготовки кадров Уралвагонзавода изучают опыт прошлых лет, формируют списки из действующих и потенциальных наставников. Уже создана картотека из 853 чел. В нынешнем году пройдет конкурс среди наставников.

Основная сложность – это недостаточная информированность, особенно в больших подразделениях, где до новичка порой не доходит информация о каких-то мероприятиях отдела социальной работы, молодежной организации УВЗ и др. В рамках Школы молодых специалистов обозначаются направления, где можно получить необходимую информацию.

В целях адаптации и развития персонала, привлечения молодых рабочих и специалистов ежегодно проводится более 90 заводских и цеховых

конкурсов профессионального мастерства по различным профессиям. Такие конкурсы дают возможность молодым работникам повысить свой профессиональный уровень, реализовать творческий потенциал. На производстве действует система наставничества, организовано соревнование молодежных трудовых коллективов. Работает такая общественная структура, как Совет молодых специалистов и ежегодно проводится научно-практическая конференция молодых специалистов, объединяющая обычно около 200 докладчиков.

Деятельности по социально-психологической адаптации новичков внимания не уделяется, вместе с тем это крайне важный вид адаптации, необходимый для высокого уровня адаптированности вновь поступивших работников, имеющий огромное практическое значение для эффективного управления адаптацией.

Отметим, что «социально-психологическая адаптация – это включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями» [6; 109].

Информация о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы, до новичков не доводится.

Составление индивидуальных планов адаптации, планов вхождения в должность, в цехе не практикуется.

Критериями социально-психологической адаптации являются отношение к организации (большая группа), отношение к малой группе, отношение к руководителю, удовлетворенность отношениями с сотрудниками и т.д. Общими показателями адаптированности служат удовлетворенность содержанием и условиями труда. Опросник Р.Х. Исмаилова (Приложение 4) позволяет оценить эти показатели. Тест представляет собой модифицированную форму опросника Р.Х. Исмаилова и предназначен для оценки уровня адаптации [33, с. 128].

В опросе, который был проведен службой персонала в ноябре 2015 г., приняли участие сотрудники (25 чел.) с опытом работы в цехе от 2 до 8 месяцев.

По итогам опроса (Приложение 5) получены следующие результаты. Самые низкие средние показатели наблюдаются по критерию «Удовлетворенность своим положением в коллективе» (средний балл 6 из 12), удовлетворенность своим положением в коллективе у новичков – на уровне 50%. Кроме того, довольно низкий средний показатель наблюдается по отношению к организации: из 10 баллов средний балл среди респондентов – 5. По таким критериям, как «положение в коллективе», «отношение к организации» у респондентов нет однозначной оценки. Выявленные проблемы (в т.ч. большое количество ответов «трудно сказать») говорят о том, что у новичков не формируются представления об особенностях организационной культуры предприятия, они не чувствуют себя частью коллектива, не привязаны к организации, у них нет четкой лояльности к организации, находятся в состоянии неопределенности. В цехе холодной штамповки нет определенного механизма социально-психологической адаптации персонала.

В Положении о наставничестве нет пункта, касающегося работы наставника с новичками. Эта функция не прописана в должностных инструкциях работников, которых привлекают к выполнению функций наставничества.

Кроме того, не проводится инструктаж по работе с новичками.

В результате отсутствует стабильность в коллективе, постоянно новый состав, что несет за собой убытки (зарплата выплачивается в полном объеме, а эффективной работы как таковой нет, увеличивается риск брака продукции).

В таблице 6 представим общие результаты анализа системы адаптации персонала в цехе.

Таблица 6 – Результаты анализа системы адаптации

Вид адаптации	Описание по предприятию (по цеху)	Проблемы
Профессиональная	Можно охарактеризовать как полное и успешное овладение работником своей профессией. В цехе уделяется внимание совершенствованию навыков. Наставники обучают нюансам профессии. Система производственного обучения довольно хорошо развита в корпорации в целом и в цехе в частности. Проводятся научно-практические конференции молодых специалистов, конкурсы профессионального мастерства, организуются стажировки и т.д.	Отсутствуют
Организационная	Новичков в некоторой степени знакомят с особенностями организационно-экономического механизма управления фирмой, местом подразделения (цеха холодной штамповки) и должности в общей системе целей и в организационной структуре	Отсутствуют
Социально-психологическая	Это межличностная адаптация, предполагающая приспособленность к другим работникам, руководству, трудовому коллективу. В цехе должным образом не происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями, т.к. наставниками не применяются методы социально-психологической адаптации.	Деятельности по социально-психологической адаптации новичков внимания не уделяется. Отсутствие полноценного обучения наставников методам социально-психологической адаптации.

Проведенный анализ и данные табл. 6 позволяют сделать вывод о том, что в цехе уделяется большое внимание профессиональному виду адаптации персонала, в достаточной степени – организационному виду адаптации, но практически совсем не задействован социально-психологический вид адаптации.

Значимым показателем для анализа системы адаптации является уровень текучести кадров в адаптационный период, т.е. в течение первых месяцев работы.

Таблица 7 – Уровень текучести кадров в цехе в адаптационный период

Период (год)		
2013	2014	2015
19 / 2100 * 100 % = 9%	27 / 2156 * 100 % = 12,5%	29 / 2023 * 100 % = 14,3%

Данные табл. 7 позволяют говорить о том, что коэффициент текучести кадров в адаптационный период составил 9% в 2013 г., 12,5% в 2014 г. и 14,3% в 2015 г. Как видим, уровень текучести кадров в адаптационный период сам по себе является высоким (в адаптационный период увольняется большая часть принимаемых на работу), причем он растет на протяжении последних трех лет, что является крайне негативной тенденцией, указывающей на существующие проблемы в системе адаптации персонала цеха.

В табл. 8 представлены данные о причинах увольнений, называемых работниками, которые увольняются.

Таблица 8 – Причины увольнений персонала

№ п/п	Причина увольнения	Кол-во, %
1	Негативный социально-психологический климат	45
2	Низкий уровень заработной платы	30
3	Напряженность труда	25

Опрос увольняющихся сотрудников выявил основные причины увольнений (табл. 8): негативный социально-психологический климат, низкий уровень заработной платы, напряженность труда.

Таким образом, система адаптации персонала цеха неэффективна и требует совершенствования.

Итак, по результатам исследования можно сделать вывод, что существуют недостатки в системе адаптации, а именно:

1) отсутствие механизма по социально-психологической адаптации персонала;

2) отсутствие полноценного обучения наставников методам адаптации;

3) отсутствие людей, которые четко знают, как адаптировать новичков на рабочем месте (это наставники), они есть, но не обучены методам адаптации. Показателем, подтверждающим наличие проблем в системе адаптации персонала, является довольно высокий уровень текучести кадров в адаптационный период.

Есть и некоторые положительные моменты: существующая система адаптации персонала цеха холодной штамповки 660 позволяет новым работникам в кратчайшие сроки влиться в коллектив в профессиональном плане (для выпускников среднего профессионального образования – это система наставничества, для высшего образования – стажировка) и освоить профессию. Однако, этого недостаточно.

## **Выводы по первой главе**

В первой главе мы проанализировали деятельность предприятия. «Уралвагонзавод» – один из крупнейших в России машиностроительных комплексов и признанный лидер в области производства грузового железнодорожного транспорта. Цех холодной штамповки 660, в свою очередь, является структурным подразделением «Уралвагонзавод».

Проведя совокупный анализ количественно-качественного состава персонала цеха, сделаны следующие выводы и обобщения. Большую часть персонала составляет категория рабочих. Мужчин в коллективе работает значительно больше, чем женщин, это типично для предприятия данной отрасли. Все руководители имеют высшее образование. Уровень образования специалистов на среднем уровне, все они имеют образование по специальности: среднее специальное (20%), высшее (68%) или среднее (12%). При этом за три года показатели не изменились, остались прежними.

Проведенный анализ показал, что система управления персоналом частично соответствует потребностям организации, большинство функций управления персоналом в цехе реализуются в полном объеме, за исключением технологии адаптации.

Анализ также показал, что существующая система адаптации персонала цеха холодной штамповки 660 позволяет новым работникам в кратчайшие сроки влиться в коллектив в профессиональном плане (для выпускников среднего профессионального образования – это система наставничества, для высшего образования – стажировка) и освоить профессию. Однако существуют и недостатки в системе адаптации, а именно: отсутствие работы по социально-психологической адаптации персонала; отсутствие полноценного обучения наставников методам адаптации. Показателем, подтверждающим наличие проблем в системе адаптации персонала, является довольно высокий уровень текучести кадров в адаптационный период (14,3% в 2015 г.). Поэтому система адаптации

персонала в цехе холодной штамповки 660 требует совершенствования и разработки соответствующих мероприятий.



## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ ХОЛОДНОЙ ШТАМПОВКИ 660**

### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660**

По нашему мнению, в целях совершенствования системы адаптации персонала целесообразно разработать программу адаптации по следующим двум направлениям:

- 1) социально-психологическая адаптация вновь принятых на работу;
- 2) обучение наставников методам адаптации.

Это связано с тем, что существующая на предприятии система адаптации в целом разработана и функционирует, но не хватает детализации, а конкретизировать мероприятия по адаптации персонала позволит именно программа адаптации.

Цель программы – формирование порядка проведения адаптации персонала цеха.

Сроки реализации программы: 2017 г., в дальнейшем (возможно после корректировки) постоянно.

Планируемый результат – совершенствование социальной подсистемы организации за счет улучшения процесса адаптации персонала, повышение эффективности деятельности отдела персонала, выраженное в следующих показателях: уменьшение уровня текучести кадров, снижение издержек на реализацию кадровых технологий (в первую очередь, набор и подбор персонала).

Нами будет рассмотрен вид вторичной адаптации, т.е. адаптации сотрудников, уже имеющих опыт профессиональной деятельности. Кроме того, такому виду адаптации как профессиональная адаптация уже уделяется достаточно внимания через институт наставничества.

Таблица 9 – Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в виде программы

№ п/п	Мероприятия	Планируемая цель	Сроки выполнения	Примечание
1	2	3	4	5
Организационные моменты (элементы)				
1.	Структурное закрепление функции управления адаптацией. Доработать должностные инструкции работников, привлекаемых к функции наставничества. Доработать Положение о наставничестве.		-	На данный момент это обеспечено (функция закреплена за отделом кадров и наставниками), но не подтверждена документально (в должностных инструкциях)
2.	Технология процесса управления адаптацией		-	Разрабатывается, возможна корректировка в ходе реализации
3.	Информационное обеспечение процесса адаптации		-	
Адаптация вновь принятых на работу				
4.	Знакомство с организацией	Знакомство с руководством и персоналом организации, производственными особенностями и правилами поведения на предприятии	Первый рабочий день	Ответственный – менеджер по персоналу
5.	Организационный аспект адаптации	Усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой	Первая рабочая неделя	Ответственные – менеджер по персоналу и линейные руководители. Инструктаж по технике безопасности и охране труда.
6.	Психофизиологический аспект адаптации	Рассказ в целом по службе быта: организация питания, наличие служебных входов, условия парковки	Первый рабочий день	Ответственный – менеджер по персоналу и наставники
7.	Социально-психологический аспект адаптации	Быстрое приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом	3 – 6 месяцев	Ответственные – менеджер по персоналу и линейные руководители. Включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами

		коллективе		жизни, ценностными ориентациями
--	--	------------	--	---------------------------------

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
8.	Профессиональный аспект адаптации	Постепенное совершенствование трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.)	3 – 6 месяцев	Ответственные – линейные руководители, наставники. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Непосредственный руководитель знакомит с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда, объясняя задачи и требования, предъявляемые к работе
Обучение наставников методам адаптации				
9.	Проведение с линейными руководителями, наставниками тренинга или цикла тренингов о способах и методах адаптации.	Обучение методам, приемам и инструментам ускорения вхождения в коллектив нового сотрудника. В процессе адаптации наставничество позволяет новым сотрудникам работать с более опытными коллегами (наставниками), получая необходимые в работе советы, помощь и подсказки.	Перед началом реализации программы и (или) в ходе реализации программы	Стоимость 8-часового тренинга в среднем 24000 руб.

Отметим, что управление адаптацией требует проработки, в первую очередь, трех организационных элементов:

- 1) структурное закрепление функции управления адаптацией;
- 2) технология процесса управления адаптацией;
- 3) информационное обеспечение этого процесса.

Данная программа (табл. 9) общая, т.е. касается в целом всей организации.

В результате реализации данной программы мы планируем достичь следующих результатов:

- 1) удовлетворение потребностей персонала;
- 2) улучшение динамики показателей движения персонала за счет снижения уровня текучести кадров;
- 3) высокая удовлетворенность трудом;
- 4) снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки за счет большей информированности сотрудников о делах организации, условий работы и т.д.;
- 5) групповая идентификация, сплоченность, готовность к кооперации.

В процессе организационной адаптации сотрудник должен ознакомиться с особенностями организационно-экономического механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера).

В процессе психофизиологической адаптации должно происходить освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень

монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

В ходе социально-психологической адаптации сотрудник будет получать информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он должен воспринимать активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм будет происходить процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

Профессиональная адаптация будет характеризоваться дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте. Этому поможет план работы на период испытательного срока.

Несмотря на различие между видами (асpekтами) адаптации, все они тесно связаны и находятся в постоянном взаимодействии.

Необходимо также помнить, что успешность адаптации зависит от ряда условий, главными из которых являются:

- 1) объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации);

- 2) отработанность организационного механизма управления процессом адаптации; престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;

- 3) гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации; особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;

4) личностные свойства самого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Кроме того, в процессе адаптации следует плавно вводить нового работника в деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой ритм коллектива, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации и т.д.

Для того чтобы введение в должность было эффективным, необходима не только активность, профессиональная чуткость самого сотрудника, проведение организационных мероприятий и достаточная информированность. Нужно, чтобы человек, который будет являться помощником для сотрудника в адаптационный период, обладал определёнными социально-психологическими качествами, такими как: умение слушать собеседника; внимательность; лояльность и отсутствие категоричности; навыки презентации; ораторские способности; эмоциональная компетентность.

Наставничество является эффективным методом адаптации персонала. Наставник на личном примере показывает сотруднику, как нужно выполнять работу, сотрудник наблюдает и имеет возможность напрямую общаться с наставником, получать всю необходимую ему информацию, восполнять пробелы в понимании профессиональной деятельности. В дальнейшем сотрудник сам выполняет свои обязанности, а наставник курирует процесс и результат.

Стандарты работы наставника с новым работником:

- доброжелательное, позитивное отношение к новому работнику;
- рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени;
- последовательная передача необходимой информации, знаний, опыта новому сотруднику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной;

- контроль освоения знаний в ходе наставничества;
- осуществление текущего контроля работы нового сотрудника, своевременная коррекция действий в работе;
- приобщение к корпоративной культуре.

Обязанности наставника:

- планировать работу с новым сотрудником;
- оказывать новому работнику всестороннюю помощь в овладении за период адаптации избранной специальностью, отрабатывать с ним приемы и способы качественного выполнения функциональных обязанностей;
- знать возможности дистанционных образовательных технологий (ДОТ) и методов обучения;
- изучать деловые и морально-психологические качества нового работника, его отношение к работе, поведение в коллективе;
- своевременно принимать профилактические меры по недопущению нарушений в работе нового сотрудника;
- вносить предложения непосредственному руководителю о поощрении или наложении взыскания на нового работника;
- отчитываться в работе с новым сотрудником перед непосредственным руководителем и руководителем кадрового подразделения;
- по итогам обучения составлять отчет о результатах адаптации по установленной форме, который подшивается в личное дело работника.

Стоимость реализации программы: 24000 руб. (стоимость тренинга для линейных руководителей, наставников). Целью наставничества должна стать разноплановая адаптация новичка в организации и раскрытие его потенциала. Дополнительными задачами являются: поддержка и воодушевление сотрудников, развитие коммуникативных и управленческих навыков самого наставника.

По нашему мнению, данная программа адаптации позволит устранить проблемы в системе адаптации персонала, существенно повысить эффективность работы персонала в целом, а также обеспечить преемственность

знаний и навыков, накопленных организацией и ее сотрудниками. Кроме того, ее внедрение позволит сократить излишне высокий уровень текучести кадров в цехе.

При использовании грамотно разработанной системы адаптации человек, недавно пришедший в компанию, чувствует себя на новом месте более комфортно, а руководство получает от него максимальную отдачу в работе.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660**

В трудовом праве, как и в других отраслях российского права, функции источников права выполняют нормативные акты, издаваемые компетентными государственными органами, иногда с учетом мнения профсоюзных органов.

Трудовое право России формируется из значительного количества правовых норм: законов, указов, постановлений правительства, всевозможных ведомственных актов и внутриорганизационных актов локального регулирования. Все они в различной степени определяют поведение людей в процессе труда и регулируют общественные отношения, составляющие предмет трудового права.

Источники трудового права составляют определенную систему, которая включает в себя разнообразные по своему характеру, юридической силе и сфере действия.

Учитывая важность процедуры адаптации персонала, необходимо ознакомиться с нормативно-правовыми источниками, обеспечивающими этот процесс.

Развитие законодательства в социально-трудовой сфере осуществляется с учетом влияния роли международно-правовых норм, – в частности, конвенций и резолюций Международной Организации Труда на формирование



социальной политики, трудового и социального права. Международные источники трудового и социального права, реализуемые в российском законодательстве, призваны способствовать усилению гарантий социальной защищенности всех категорий населения.

Всеобщая декларация прав человека – основополагающий документ международного права, содержащий изложение в систематизированном виде комплекса основных прав человека (принята ООН 10 декабря 1948 г.). Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (принят ООН 16 декабря 1966 г.) законодательно закрепил права: на труд и справедливые, благоприятные условия труда; равную для всех возможность продвижения по службе в зависимости от трудового стажа и квалификации; равную оплату за равный труд для мужчин и женщин.

Нормативно-правовые основания разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала и программы адаптации персонала в цехе:

1) Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72).

Основополагающим источником российского права в целом, в т.ч. и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства. В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19).

На федеральном уровне основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются: Трудовой кодекс РФ, Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской

Федерации на период до 2020 г. (утверждена распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р).

Трудовой Кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения. Далее в иерархии следует трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права (например, «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 г. № 1032-1).

К подзаконным нормативным актам относятся:

- 1) указы и распоряжения Президента РФ;
- 2) постановления Правительства РФ;
- 3) нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств и ведомств;
- 4) акты органов местного самоуправления;
- 5) локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.

Постановления Правительства РФ как источники трудового права издаются во исполнение Конституции РФ, федеральных законов, нормативных указов Президента РФ. Они представляют собой акты исполнительной власти РФ, носящие подзаконный характер. В юридической иерархии источников права постановления правительства стоят вслед за законами РФ и указами президента нормативного значения.

В системе источников трудового права постановления Правительства РФ занимают весьма заметное место. Они, по существу, охватывают весь круг общественных отношений, составляющих предмет трудового права. Обычно постановления правительства издаются для решения вопросов, отнесенных к компетенции исполнительной власти РФ, в том числе и для реализации законодательных положений.

Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие профессиональную адаптацию:

- предоставление работы, обусловленной трудовым договором;
- право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы;
- полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте; – профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами.

Ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала:

- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

Ст. 57 ТК РФ «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя.

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить.

В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом. Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Зачастую работодатели однозначно трактуют термины «профессиональная адаптация» и «испытательный срок». Это можно объяснить тем, что адаптационный период нового сотрудника совпадает по времени с испытательным сроком и занимает в среднем 1 – 3 месяца. Этот факт указывает на необходимость конкретизации понятия «профессиональная адаптация», выделения его в нормативных документах.

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

Ст. 223 ТК РФ «Санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников» закрепляет за работодателем обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников в соответствии с требованиями охраны труда. В этих целях по установленным

нормам оборудуются санитарно-бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки.

Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 апреля 2011 г. № 342н «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности. Порядок проведения аттестации вводится в действие с 1 сентября 2011 г.

2) На региональном уровне основными нормативными документами, обеспечивающими процесс адаптации, являются:

– Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 г., согласно которой «в перспективе до 2020 г. проблемы дефицита квалифицированных инженерных и рабочих кадров возрастут в результате падения численности населения в трудоспособном возрасте в Свердловской области с 2812,6 тыс. чел. в 2005 г. до 2470 тыс. чел. в 2020 г.»;

– законы Свердловской области.

3) Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений.

Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка.

Основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических

инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности.

С целью регулирования процесса профессиональной адаптации в организациях разрабатываются также: положение об адаптации; положение о наставничестве; программы адаптации; программы испытательного срока; курс ориентации.

На организационном уровне основными нормативными документами являются: стратегия развития организации, положение об адаптации.

Таким образом, процесс адаптации имеет недостаточно развитую нормативно-правовую базу и нуждается в конкретизации проводимых процедур на локальном уровне (в конкретной организации). Локальные источники трудового права должны содержать конкретные мероприятия по адаптации персонала.

Ни в одном из рассмотренных нормативно-правовых источников термин «профессиональная адаптация» не употребляется напрямую. Используются близкие по смыслу: «профессиональная ориентация», «профессиональная подготовка», «переподготовка», «повышение квалификации».

Необходимо перенимать положительный опыт (преимущественно западных) компаний, где процесс адаптации четко регламентирован, для каждого нового сотрудника назначается куратор (наставник) и проводится анализ уровня адаптации по истечении испытательного срока.

### **2.3. Прогноз социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660**

В современной литературе по управлению персоналом существует в основном единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

*Экономическая эффективность* – это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

Экономическая эффективность учитывает экономические (финансовые) результаты реализации предложенных рекомендаций для предприятия, воздействие процесса реализации рекомендаций на внешнюю для проекта среду и учитывает соотношение результатов и затрат на внедрение мероприятий.

Экономическую эффективность мероприятий можно вычислить по формуле:

$$Э_{эф.} = (\text{суммарный доход (прибыль)} \div \text{суммарные затраты}) \times 100\% \quad (1),$$

Исходными данными для расчета экономической эффективности является чистая прибыль цеха (40548700 руб. в 2015 г.), и общая сумма затрат 24000 руб.

$$\frac{40548700}{24000} \cdot 100 = 0,0006\%$$

Итак, расчеты показывают, что затраты на предложенные рекомендации составят 0,0006% от чистой прибыли, что является крайне незначительной суммой. Внедрение предложенных в работе мероприятий обойдется в небольшую (по сравнению с размерами прибыли) сумму.

В случае если по результатам внедрения предложенных мероприятий предполагаемое повышение прибыли составит 0,5%, итоговый расчет экономической эффективности составит:

$$40548700 \cdot 0,5\% = 202744 \text{ руб.}$$

По результатам расчетов можно сделать вывод, что в первый год внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала цеха холодной штамповки 660 экономическая эффективность составит 202744 руб.

Внедрение предложенной программы позволит:

- 1) уменьшить уровень текучести кадров,
- 2) повысить закрепляемость кадров на предприятии.

Таким образом, с экономической точки зрения внедрение программы адаптации целесообразно.

В настоящее время невозможно с достаточной степенью достоверности провести оценку экономической эффективности мероприятий по совершенствованию адаптации, и она может носить только сугубо приближенный характер.

Экономический эффект также будет выражаться в сокращении объема управленческих работ за счет экономии времени на отбор новых сотрудников (проведение собеседований, принятие решений по кандидатам); а также повышении производительности труда.

Социальная значимость совершенствования системы адаптации персонала будет проявляться в следующем:



1) уменьшение первоначальных издержек: пока новый работник плохо знает свое рабочее место, методы и приемы труда, он работает менее результативно;

2) снижение влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников;

3) сокращение вероятности увольнения новых сотрудников, особенно в период испытательного срока;

4) формирование у нового сотрудника чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии;

5) формирование правильного понимания новым работником своих должностных обязанностей и стоящих перед ним задач за счет детально проработанной программы адаптации;

6) развитие у нового сотрудника умений и навыков выполнения работы;

7) формирование у нового работника высокого уровня мотивации к труду, понимания своей роли в успехе организации;

8) активизация творческого потенциала и повышение результативности «старых» сотрудников за счет усиления их вовлеченности в жизнедеятельность подразделения;

9) повышение уровня сплоченности коллектива.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Социальная эффективность будет выражаться в следующих показателях:

1) Руководители и наставники, ощущая на себе ответственность за результат адаптации новичка, будут более внимательно подходить к их введению в должность.

2) Будет вестись работа по созданию не типовых, а соответствующих специфике организации должностных инструкций.

3) Будет создана особая система контроля за работой не только новых сотрудников, но и наставников, а также всех тех, с кем приходится взаимодействовать новичку в процессе работы.

4) Качественное и всестороннее подведение итогов (особенно при успешном прохождении испытательного срока) будет повышать мотивацию сотрудника к работе.

5) Благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

6) Реализация и развитие индивидуальных способностей работников.

Позитивные социальные последствия реализации программы адаптации предположительно будут формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, имиджа работодателя и пр.).

Приведенные расчеты и прогнозирование показывают, что мероприятия по совершенствованию системы адаптации по уровню рентабельности, сроку окупаемости не только приемлемы, но и выгодны предприятию.

Однако, сложность определения и расчета конечного социально-экономического результата (эффективности) состоит в том, что он может проявиться лишь в долгосрочном периоде и зависит от множества факторов. Кроме того, затруднена оценка конечных результатов деятельности организаций в чистом виде, без учета воздействия внешних факторов.

## **Выводы по второй главе**

В целях совершенствования системы адаптации персонала целесообразно разработать программу адаптации по следующим двум направлениям:

- 1) социально-психологическая адаптация вновь принятых на работу;
- 2) обучение наставников методам адаптации. Это связано с тем, что существующая на предприятии система адаптации в целом разработана и функционирует, но не хватает детализации, а конкретизировать мероприятия по адаптации персонала позволит именно программа адаптации. Сроки реализации программы: 2017 г.

Планируемый результат – совершенствование социальной подсистемы организации за счет улучшения процесса адаптации персонала, повышение эффективности деятельности отдела персонала, выраженное в следующих показателях: уменьшение уровня текучести кадров, снижение издержек на реализацию кадровых технологий (в первую очередь, набор и подбор персонала).

По результатам расчетов можно сделать вывод, что в первый год внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала цеха холодной штамповки 660 экономическая эффективность составит 202744 руб.

Экономический эффект также будет выражаться в сокращении объема управленческих работ за счет экономии времени на отбор новых сотрудников (проведение собеседований, принятие решений по кандидатам); а также повышении производительности труда.

Социальная эффективность будет проявляться в следующем: уменьшение первоначальных издержек; снижение влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников; сокращение вероятности увольнения новых сотрудников, особенно в период испытательного срока; формирование у нового сотрудника чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии; формирование правильного понимания новым работником своих должностных обязанностей и стоящих

перед ним задач за счет детально проработанной программы адаптации; развитие у нового сотрудника умений и навыков выполнения работы; формирование у нового работника высокого уровня мотивации к труду, понимания своей роли в успехе организации; активизация творческого потенциала и повышение результативности «старых» сотрудников за счет усиления их вовлеченности в жизнедеятельность подразделения; повышение уровня сплоченности коллектива.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Приведенные расчеты и прогнозирование показывают, что мероприятия по совершенствованию системы адаптации по уровню рентабельности, сроку окупаемости не только приемлемы, но и выгодны предприятию.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования можно сделать ряд выводов и обобщений.

Адаптация – это процесс приспособления работника к условиям внутренней и внешней среды предприятия.

Адаптация – процесс со сложной структурой, включающей следующие взаимосвязанные аспекты: организационный; социально-психологический; профессиональный.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессиональных качеств, в развитии положительного отношения работника к своей профессии.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда.

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

Учитывая большое влияние адаптации на эффективность труда и, соответственно, на экономические показатели, необходимо вовлечь в его разработку и реализацию руководителей подразделений, ответственных лиц – куратора (или наставника), менеджера по персоналу.

Мы проанализировали деятельность предприятия. «Уралвагонзавод» – один из крупнейших в России машиностроительных комплексов и признанный лидер в области производства грузового железнодорожного транспорта. Цех холодной штамповки 660, в свою очередь, является структурным подразделением АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»,

возглавляется начальником цеха и подчиняется начальнику механосборочного производства.

Проведя совокупный анализ количественно-качественного состава персонала цеха, сделаны следующие выводы и обобщения. Большую часть персонала составляет категория рабочих. Мужчин в коллективе работает значительно больше, чем женщин, это типично для предприятия данной отрасли. Все руководители имеют высшее образование. Уровень образования специалистов на среднем уровне, все они имеют образование по специальности: среднее специальное (20%), высшее (68%) или среднее (12%). При этом за три года показатели не изменились, остались прежними.

Проведенный анализ показал, что система управления персоналом частично соответствует потребностям организации, большинство функций управления персоналом в цехе реализуются в полном объеме, за исключением технологии адаптации.

Анализ также показал, что существующая система адаптации персонала цеха холодной штамповки 660 позволяет новым работникам в кратчайшие сроки влиться в коллектив в профессиональном плане (для выпускников среднего профессионального образования – это система наставничества, для высшего образования – стажировка) и освоить профессию. Однако, существуют и недостатки в системе адаптации, а именно: отсутствие работы по социально-психологической адаптации персонала; отсутствие полноценного обучения наставников методам адаптации. Показателем, подтверждающим наличие проблем в системе адаптации персонала, является довольно высокий уровень текучести кадров. Поэтому система адаптации персонала в цехе холодной штамповки 660 требует совершенствования и разработки соответствующих мероприятий.

В целях совершенствования системы адаптации персонала целесообразно разработать программу адаптации по следующим двум направлениям:

- 1) социально-психологическая адаптация вновь принятых на работу;

2) обучение наставников методам адаптации. Это связано с тем, что существующая на предприятии система адаптации в целом разработана и функционирует, но не хватает детализации, а конкретизировать мероприятия по адаптации персонала позволит именно программа адаптации. Сроки реализации программы: 2017 г.

Планируемый результат – совершенствование социальной подсистемы организации за счет улучшения процесса адаптации персонала, повышение эффективности деятельности отдела персонала, выраженное в следующих показателях: уменьшение уровня текучести кадров, снижение издержек на реализацию кадровых технологий (в первую очередь, набор и подбор персонала).

По результатам расчетов можно сделать вывод, что в первый год внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала цеха холодной штамповки 660 экономическая эффективность составит 202744 руб.

Экономический эффект также будет выражаться в сокращении объема управленческих работ за счет экономии времени на отбор новых сотрудников (проведение собеседований, принятие решений по кандидатам); а также повышении производительности труда.

Социальная эффективность будет проявляться в следующем: уменьшение первоначальных издержек; снижение влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников; сокращение вероятности увольнения новых сотрудников, особенно в период испытательного срока; формирование у нового сотрудника чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии; формирование правильного понимания новым работником своих должностных обязанностей и стоящих перед ним задач за счет детально проработанной программы адаптации; развитие у нового сотрудника умений и навыков выполнения работы; формирование у нового работника высокого уровня мотивации к труду, понимания своей роли в успехе организации; активизация творческого

потенциала и повышение результативности «старых» сотрудников за счет усиления их вовлеченности в жизнедеятельность подразделения; повышение уровня сплоченности коллектива.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Приведенные расчеты и прогнозирование показывают, что мероприятия по совершенствованию системы адаптации по уровню рентабельности, сроку окупаемости не только приемлемы, но и выгодны предприятию.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Одного автора*

1. Абчук, В.А. Менеджмент [Текст] / В.А. Абчук. – СПб.: Союз, 2014. – 463 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг; Пер. с англ. – М.: Питер, 2014. – 825 с.
3. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг.; Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 328 с.
4. Аширов, Д.А. Организационное поведение [Текст] / Д.А. Аширов, учебник – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 360 с.
5. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория [Текст] / Е.Ф. Борисов, учебник – М.: Юристъ, 2015. – 568 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 368 с.
7. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: учебник / В.Р. Веснин, – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 504 с.
8. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В.Р. Веснин. Пособие по кадровой работе – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
9. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2013. – 670 с.
10. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2013. – 293 с.
11. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2013. – 448 с.
12. Дырин, С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия [Текст] / С.П. Дырин. – СПб.: Питер, 2014. – 224 с.

13. Заложнев, А.Ю. Внутрифирменное управление. Оптимизация процедур функционирования [Текст] / А.Ю. Заложнев. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2015. – 290 с.
14. Кабаченко, Т.С. Психология управления [Текст] / Т.С. Кабаченко, учебное пособие – М.: Педагогическое общество России, 2013. – 384 с.
15. Коломинский, Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах [Текст] / Я.Л. Коломинский, учебное пособие – Минск: ТерраСистемс, 2014. – 432 с.
16. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст] / Ю.Д. Красовский, учебное пособие – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 511 с.
17. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст] / В.В. Лукашевич, учебное пособие – М.: КНОРУС, 2015. – 232 с.
18. Майерс, Д. Социальная психология [Текст] / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2013. – 794 с.
19. Маклаков, А.Г. Общая психология [Текст]: учебник / А.Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2013. – 583 с.
20. Мункоев, А.К. Организационное поведение [Текст] / А.К. Мункоев, учебное пособие – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2013. – 184 с.
21. Оксинойд К.Э. Управление социальным развитием организации [Текст] / К.Э. Оксинойд, учебное пособие – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – 160 с.
22. Островский, Э.В. Психология управления [Текст] / Э.В. Островский. – М.: ИНФРА – М.: Юнити, 2013. – 256 с.
23. Родионова, Н.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Н.В. Родионова. – М.: Дело, 2015. – 495 с.
24. Руденский, Е.В. Социальная психология [Текст] / Е.В. Руденский. Курс лекций – М.: ИНФРА-М, 2013. – 224 с.
25. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2013. – 416 с.
26. Сыроватская, Л.А. Трудовое право [Текст]: учебник / Л.А. Сыроватская. – М.: Юрист, 2013. – 312 с.

27. Титов, В.И. Экономика предприятия [Текст]: учебник / В.И. Титов. – М.: Эксмо, 2013. – 416 с.

28. Франчук, В.И. Основы общей теории социального управления [Текст] / В.И. Франчук. – М.: Изд-во Института организационных систем, 2014. – 180 с.

29. Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия [Текст] / Н.А. Чижов. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 580 с.

*Двух авторов*

1. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 287 с.

2. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления [Текст]: учебное пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 157 с.

3. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2013. – 752 с.

4. Латфуллин, Г.Р. Теория организации [Текст]: учебник / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2014. – 395 с.

5. Никифоров, Г.С. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности [Текст]: учебное пособие / Г.С. Никифоров, М.А. Дмитриева (ред.) и др. – СПб.: Речь, 2013. – 448 с.

6. Никонова, Т.В. Управленческий аудит: персонал [Текст]: / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев; под ред. проф. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2013. – 224 с.

7. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение [Текст] / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2013. – 443 с.

8. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 560 с.

9. Попов, Ю.Н. Современная экономика и социология труда [Текст]: учебное пособие / Ю.Н. Попов, А.В. Шевчук. – М.: Изд-во Академии народного хозяйства при пр-ве РФ, 2013. – 230 с.

10. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология [Текст] / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Изд-во «Речь», 2013. – 298 с.

11. Скопылатов, И.А. Управление персоналом [Текст] / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – М.: Изд-во Смольного университета, 2014. – 344 с.

12. Фернхем, А. Личность и социальное поведение [Текст] / А. Фернхем, П. Хейвен. – СПб.: Питер, 2013. – 368 с.

13. Рощин, С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда [Текст]: учебное пособие / С.Ю. Рощин, Т.О. Разумова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400 с.

*Трех и более авторов*

1. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст]: учебник / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М., 2013. – 407 с.

2. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента [Текст]: учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. – М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2014. – 251 с.

3. Добренчиков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добренчиков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2014. – 359 с.

4. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 220 с.

5. Козлова, Л.А. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в компании [Текст]: методическое пособие / Л.А. Козлова, Л.Э. Самойлова, Ю.А. Логинова. – М.: Юнити, 2014. – 249 с.

6. Зайцева, О.А. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева. – М.: Центр, 2014. – 432 с.

7. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 720 с.

8. Орловский, Ю.П. Кадровое делопроизводство (правовые основы) [Текст]. Практическое пособие / Ю.П. Орловский, Д.Л. Кузнецов, Ю.С. Корякина; под ред. Ю.П. Орловского. – М.: «Контракт», 2013. – 158 с.

9. Поршнева, А.Г. Управление организацией [Текст]: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 716 с.

10. Ржехин, В.М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция [Текст] / В.М. Ржехин, Д.А. Алеханов, Н.В. Коваленко. – М.: Вершина, 2014. – 224 с.

11. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом [Текст] / С.И. Самыгин, М.С. Зайнабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 480 с.

12. Сухов, А.Н. Социальная психология [Текст]: учебное пособие / А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцев; Под ред. А.Н. Сухова, А.А. Деркача. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 616 с.

13. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст]: учебное пособие / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Ин-та психотерапии, 2014. – 496 с.

*Под заглавием*

1. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]: учебное пособие / под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2014. – 224 с.

2. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика [Текст]: учебник / Л.Э. Миндели; под ред. А.К. Казанцева. – М.: Экономика, 2014. – 518 с.

3. Психология профессиональной деятельности [Текст]: лекции / под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 342 с.

4. Социальная психология [Текст]: Хрестоматия: учебное пособие / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 475 с.

5. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.

6. Управление персоналом [Текст]: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.

7. Экономика труда [Текст]: учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2014. – 592 с.

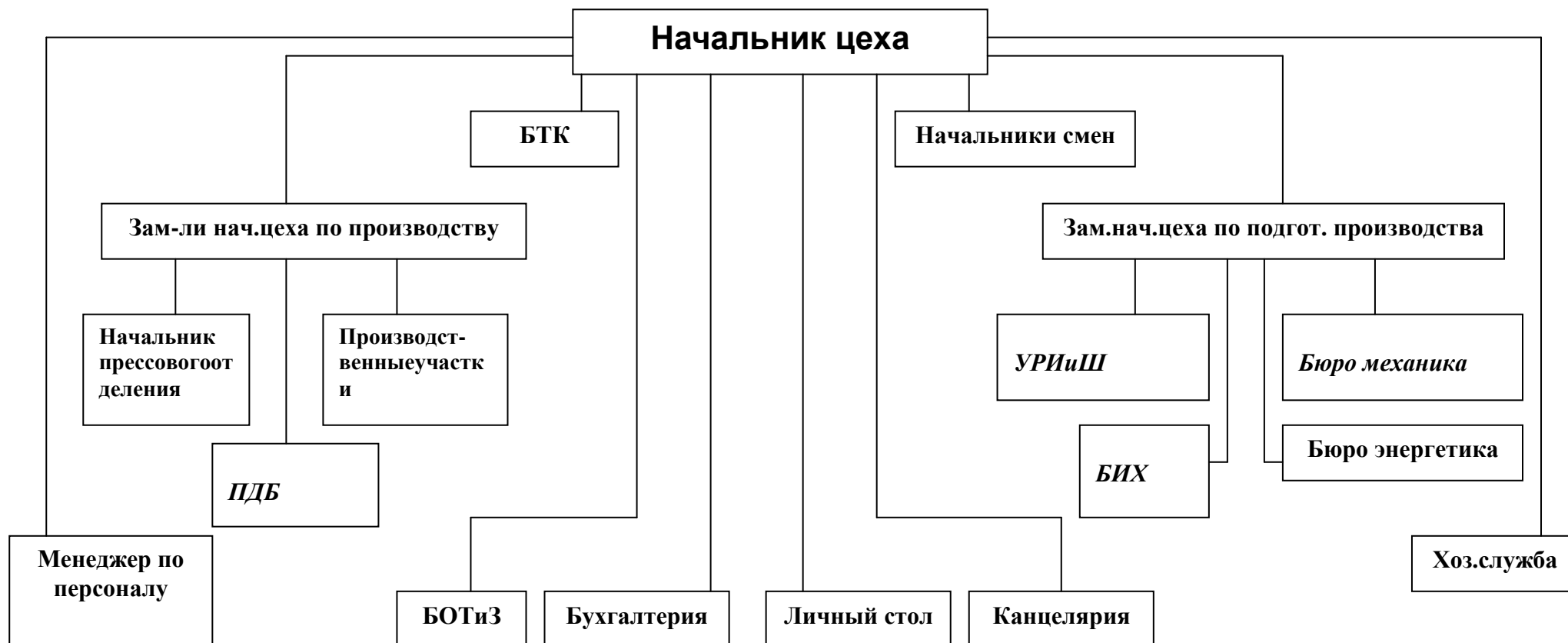
*Нормативные документы*

1. Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 1993.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2016.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Схема организационной структуры управления цеха холодной штамповки 660



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Пример Протокола заседания квалификационной комиссии

Акционерное Общество «Научно-Производственная Корпорация «Уралвагонзавод»

ОТДЕЛ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ (ОПК)

**ПРОТОКОЛ № 99 - /660**

**заседания квалификационной комиссии**

**цех 660** от «» 201.....г.

квалификационная комиссия в составе:

председатель комиссии

Заместитель начальника цеха по подготовке производства

члены комиссии:

Начальник технологического бюро

Представитель отд.20

Механик

ОПК Инженер

провела проверку знаний персонала, прошедшего обучение ПЭК( Обучение в ЦПП протокол №)

№ п/п	Фамилия, имя, отчество обучаемых	Цех	Табельный номер	Год рождения	Образование	Профессия до обучения	Разряд	Решение комиссии		
								оценка	профессия после обучения	разряд
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Михеева									
	Людмила		0377415		Ср.-проф.	Машинист крана	4		Машинист крана	5
	Сергеевна									

Председатель комиссии

Члены комиссии:

ОПК



## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Образец заявки на набор персонала

Начальнику отдела 19

З А Я В К А

Прошу ВАС укомплектовать цех 660 следующими работниками:

№ п/п	Код профес-сии по ЕТКС	Профессия (по алфавиту)	Кол-во чел.	Пол	Возраст	Система оплаты труда	Квалификация (разряд)	Средняя заработная плата	Режим работы	Условия труда	Примечание
1	11453	Водитель погрузчика	1	м		Поврем.-премиальн.	3-4	10000	Много смен.	Нормальн.	
2	11768	Грузчик (ПДБ)	2	м		Поврем.-премиальн.		15000	Много смен.	Нормальн.	
3	12242	Заточник	1	м		Поврем.-премиальн.	3-4	23000-25000	Много смен.	Вредные	
4	12853	Комплектовщик изделий и инструмента	1	ж		Поврем.-премиальн.	3-4	12000	1 смен.	Нормальн.	
5	15002	Наладчик холодно-штамповочного оборудования	1	м		Поврем.-премиальн.	3-5	12000-15000р.	Много смен.	Нормальн.	
6	17787	Распределитель работ	1	ж		Поврем.-премиальн.	3-4	11000	1 смен.	Нормальн.	
7	18559	Слесарь-ремонтник	1	м		Поврем.-премиальн.	3-5	15000-20000р.	Много смен.	Нормальн.	
8	19149	Токарь	1	м		Поврем.-премиальн.	3-5	12000-15000р.	1 смен.	Нормальн.	
9	19100	Термист	1	м		Поврем.-премиальн.	3-4	15000-17000р.	Много смен.	Нормальн.	

## Тест и инструментарий «Социально-психологическая адаптация работника»

Исмаилова Р.Х.

Измеряемые параметры:

Отношение к объединению

Диагностирует отношение к коллективу предприятия в целом.

Отношения между рабочими

Позволяет оценить уровень позитивности отношений между сотрудниками

Удовлетворенность своим положением в коллективе

Отображает уровень удовлетворенности своим положением в коллективе

Оценка коллективизма

Отражает уровень сплоченности коллектива

Удовлетворенность работой

Отражает уровень удовлетворенности своей работой

Удовлетворенность условиями труда

Отражает уровень удовлетворенности условиями труда

Отношение к малой группе

Диагностирует отношение к коллективу сотрудников отдела

Удовлетворенность собой на работе

Отражает уровень удовлетворенности собой в деятельности

Отношение к руководителю

Отражает уровень удовлетворенности руководством

Ложь

Отображает уровень искренности ответов

Общий уровень

*Описание методики.* Опросник предназначен для оценки уровня социально-психологической адаптации сотрудника организации.

*Инструкция:*

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса социально-психологической адаптации работников в цехе. Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы, и для разработки программы помощи новым сотрудникам.

Вам будет предложен перечень вопросов, имеющих 3 варианта ответа. Определите, какому варианту Вы отдадите предпочтение и зафиксируйте это в бланке, отметив выбранный вариант.

Благодарим за участие!

Бланк вопросов и ответов:

Вопрос 1. Решение моих жизненных планов (интересная работа, повышение квалификации, и т.д.) связано с работой на данном предприятии		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 2. Коллектив подразделения (отдела), в котором работаю, я считаю:		
а) Не дружным	б) Трудно сказать	в) Дружным
Вопрос 3. Я бы сказал(а), что всегда сдерживаю свои обещания, даже если мне это может быть невыгодным:		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 4. Нынешняя работа в коллективе подразделения (отдела) меня:		
а) Удовлетворяет	б) Не знаю	в) Не удовлетворяет
Вопрос 5. Я обращаю внимание на недостатки, существующие в нашем коллективе:		

а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 6. Я испытываю удовлетворенность от своей работы:		
а) Да	б) Нечто среднее	в) Нет
Вопрос 7. Я чувствую физическую напряженность во время работы		
а) Да	б) Когда как	в) Нет
Вопрос 8. В коллективе своего подразделения (отдела) работать мне:		
а) Нравится	б) Трудно сказать	в) Не нравится
Вопрос 9. В настоящее время работа по специальности не приносит мне того удовлетворения, которого я ожидал:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 10. Взаимоотношения между работниками и непосредственным руководителем подразделения (отдела) сложились:		
а) Напряженные	б) Нормальные	в) Хорошие
Вопрос 11. У меня есть стремление содействовать развитию своего предприятия (подразделения):		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 12. Взаимоотношения между работниками коллектива, где я работаю:		
а) Натянутые	б) Затрудняюсь ответить	в) Хорошие
Вопрос 13. Бывает, что разозлившись, я выхожу из себя		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
Вопрос 14. Я считаю, что в настоящее время мои отношения с товарищами по работе:		
а) Натянутые	б) Нечто среднее	в) Хорошие
Вопрос 15. Когда дело касается моих личных интересов, я могу забыть о своей ответственности перед коллективом:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
Вопрос 16. Производственные условия (освещение, чистота, уровень шума и т.д.) на моем рабочем месте можно оценить как:		
а) Плохие	б) Удовлетворительные	в) Хорошие
Вопрос 17. Во время работы у меня появляется усталость, и я жду окончания рабочего дня с нетерпением:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
Вопрос 18. Если бы мне предложили такую же или аналогичную работу в другом месте, я бы это место работы сменил(а):		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 19. В настоящее время мне моя работа нравится:		
а) Да	б) Частично	в) Нет
Вопрос 20. Мой непосредственный руководитель относится к новым работникам		
а) С безразличием	б) Затрудняюсь ответить	в) С пониманием
Вопрос 21. Я считаю свое предприятие одним из лучших в городе		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 22. Большинство рабочих нашего подразделения (отдела) ладят между собой:		
а) Да	б) Частично	в) Нет
Вопрос 23. У меня иногда бывают такие мысли, которыми мне не хотелось бы делиться с другими людьми:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 24. Мои отношения с непосредственным руководителем можно определить как:		
а) Напряженные	б) Неопределенные	в) Хорошие
Вопрос 25. Я предпочитаю проявлять заботу:		
а) О себе	б) Затрудняюсь ответить	в) О коллегах
Вопрос 26. Организация труда (состояние оборудования, обслуживание рабочих мест, равномерность загрузки на моем рабочем месте):		
а) Удовлетворительная	б) Средняя	в) Неудовлетворительная
Вопрос 27. Работаю я спокойно, сосредоточенно, так как работа меня увлекает:		
а) Да	б) Когда как	в) Нет
Вопрос 28. Если ко мне обратятся за советом, какую выбрать работу, я посоветовал бы войти в наш коллектив:		
а) Да	б) Не знаю	в) Нет
Вопрос 29. Во время трудовой деятельности я чувствую удовлетворенность собой:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
Вопрос 30. Наш непосредственный руководитель принимает участие в проведении культурно-массовых мероприятий		

а) Никогда	б) Иногда	в) Всегда
Вопрос 31. Возможность осуществления моих жизненных проблем в связи с работой на данном предприятии значительна:		
а) Нет	б) Затрудняюсь ответить	в) Да
Вопрос 32. Работники нашего подразделения (отдела) при решении производственных задач:		
а) Помогают друг другу	б) Когда как	в) Каждый сам по себе
Вопрос 33. Я считаю все свои привычки хорошими:		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 34. В настоящее время свое положение в коллективе я определяю как:		
а) Приносящее удовлетворение	б) Трудно сказать	в) Неудовлетворительное
Вопрос 35. В свободное время на производстве я предпочитаю интересоваться делами:		
а) Личного характера	б) Когда как	в) Коллектива
Вопрос 36. В настоящее время условия труда на моем рабочем месте:		
а) Хорошие	б) Удовлетворительные	в) Плохие
Вопрос 37. Во время работы мне приходится испытывать беспокойство и волнение ввиду сложности используемого оборудования и ответственности за выпускаемую продукцию:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 38. Если долгое время отсутствую на работе (командировка, отпуск, болезнь), я стремлюсь вернуться в свой коллектив:		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 39. Свои отношения с товарищами по работе я оценил(а) бы как:		
а) Неудовлетворительные	б) Терпимые	в) Хорошие
Вопрос 40. Непосредственный руководитель подразделения (отдела) относится к мнению рабочих:		
а) Равнодушно	б) Затрудняюсь ответить	в) Заинтересованно
Вопрос 41. Когда о нашем предприятии говорят в городе, у меня возникает чувство:		
а) Гордости	б) Трудно сказать	в) Неловкости
Вопрос 42. Взаимоотношения между работниками старшего возраста и молодыми работниками подразделения (отдела):		
а) Напряженные	б) Трудно сказать	в) Дружеские
Вопрос 43. Бывает, что я передаю слухи:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 44. Я считаю, что моя работа в коллективе имеет:		
а) Небольшое значение	б) Трудно сказать	в) Большое значение
Вопрос 45. Я проявляю внимание к заботам и делам коллег:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет
Вопрос 46. Содержание труда (его разнообразие, возможность для творчества, использование полученных знаний) меня:		
а) Удовлетворяет	б) Трудно сказать	в) Не удовлетворяет
Вопрос 47. Я ощущаю монотонность во время работы:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 48. Если бы мне сейчас представилась возможность сменить коллектив, я перешел бы на другую работу:		
а) Да	б) Не знаю	в) Нет
Вопрос 49. Моим интересам, склонностям настоящая работа удовлетворяет:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 50. Непосредственный руководитель оказывает эмоциональную поддержку, помощь в личных делах, дает советы:		
а) Да	б) Затрудняюсь ответить	в) Нет
Вопрос 51. Если бы мне предложили аналогичную работу на другом предприятии, я бы на это место перешел:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 52. Я думаю, что коллектив помогает проявить личную инициативу и развивать свои способности:		
а) Каждому	б) Кому как	в) Никому
Вопрос 53. Я всегда говорю только правду:		
а) Да	б) Трудно сказать	в) Нет
Вопрос 54. В настоящее время мое положение в коллективе я определил бы как:		
а) Неудовлетворительное	б) Трудно сказать	в) Удовлетворительное
Вопрос 55. В первую очередь я обычно ориентируюсь:		
а) На свои интересы	б) Когда как	в) На интересы коллектива

Вопрос 56. В целом я свою работу оцениваю как:		
а) Интересную	б) Не хуже и не лучше других	в) Не интересную
Вопрос 57. Во время работы мое самочувствие, настроение:		
а) Хорошие	б) Удовлетворительные	в) Плохие
Вопрос 58. Взаимоотношениями в коллективе я:		
а) Доволен	б) Затрудняюсь ответить	в) Не доволен
Вопрос 59. Руководителю подразделения (отдела) я высказываю свое мнение по производственным и общественным вопросам:		
а) Да	б) Иногда	в) Нет

### Дешифратор

Оценочная шкала	Номера утверждений
1. Отношение к объединению (большая группа)	1, 11, 21, 31, 41
2. Отношения между работниками	2, 12, 22, 32, 42, 52
3. Удовлетворенность своим положением в коллективе	4, 14, 24, 3, 44, 54
4. Оценка коллективизма	8, 18, 28, 38, 48, 58
5. Отношение к труду (удовлетворенность работой)	6, 9, 19, 46, 49, 56
6. Удовлетворенность условиями труда	16, 26, 36, 46
7. Отношение к малой группе	5, 15, 25, 35, 45, 55
8. Удовлетворенность собой на работе	7, 17, 27, 37, 47, 57
9. Отношение к руководителю	10, 20, 30, 40, 50
10. Шкала лжи	3, 13, 23, 33, 43, 53

Ответ «б» оценивается всегда в 1 балл.

В 2 балла оцениваются ответы «а» в № 1, 3, 5, 6, 8, 11, 19, 21, 22, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 36, 38, 41, 45, 46, 49, 50, 52, 53, 56, 58, 59.

Ответы «в» оцениваются в 2 балла в № 2, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 23, 24, 25, 29, 30, 31, 35, 37, 39, 40, 42, 43, 44, 47, 48, 51, 54, 55.

Максимум баллов по всем вопросам - 98

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Ответы респондентов по опроснику Р.Х. Исмаилова

№ п/п	Оценочная шкала	№ утверждений
1	Отношение к объединению (большая группа)	1, 11, 21, 31, 41
	20 респондентов набрали 7 баллов, 1 – 3 балла, 4 – 8 баллов. Средний балл 7.	Макс. 10 баллов
2	Отношения между работниками	2, 12, 22, 32, 42, 52
	10 респондентов набрали 9 баллов, 11 – 6 баллов, 2 – 12 баллов. Средний балл 8.	Макс. 12 баллов
3	Удовлетворенность своим положением в коллективе	4, 14, 24, 3, 44, 54
	5 респондентов набрали 11 баллов, 6 – 6 баллов, 2 – 12 баллов, 3 – 10 баллов. Средний балл 6.	Макс. 12 баллов
4	Оценка коллективизма	8, 18, 28, 38, 48, 58
	3 респондента набрали 9 баллов, 6 – 10 баллов, 9 – 12 баллов, 7 – 8 баллов. Средний балл 10.	Макс. 12 баллов
5	Отношение к труду (удовлетворенность работой)	6, 9, 19, 46, 49, 56
	3 респондента набрали 9 баллов, 6 – 10 баллов, 9 – 12 баллов, 7 – 8 баллов. Средний балл 10.	Макс. 12 баллов
6	Удовлетворенность условиями труда	16, 26, 36, 46
	5 респондентов набрали 8 баллов, 6 – 7 баллов, 10 – 6 баллов, 4 – 5 баллов. Средний балл 6.	Макс. 8 баллов
7	Отношение к малой группе	5, 15, 25, 35, 45, 55
	10 респондентов набрали 9 баллов, 7 – 11 баллов, 3 – 6 баллов, 1 – 8 баллов. Средний балл 8.	Макс. 12 баллов
8	Удовлетворенность собой на работе	7, 17, 27, 37, 47, 57
	12 респондентов набрали 9 баллов, 3 – 7 баллов, 6 – 11 баллов, 3 – 6 баллов, 1 – 8 баллов. Средний балл 9.	Макс. 12 баллов
9	Отношение к руководителю	10, 20, 30, 40, 50
	10 респондентов набрали 9 баллов, 11 – 6 баллов, 2 – 12 баллов. Средний балл 8.	Макс. 10 баллов
10	Шкала лжи	3, 13, 23, 33, 43, 53

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Адаптация	- это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде	Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – С. 179
2. Адаптация	- процесс активного приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управленческого воздействия	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 370
3. Адаптация сотрудников	- процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей	Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – С. 418
4. Система адаптации персонала	- это совокупность разнородных компонентов (элементов) по целенаправленно организованному, планомерно осуществляемому процессу введения нового сотрудника в организацию под руководством наставников, руководителей	Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. –
5. Профессиональная адаптация	- овладение умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, требуемых новым рабочим местом, таких как ответственность, деловитость, внимательность. Зачастую работник должен приобрести и контекстуальные навыки, определяемые особенностями организации и разделения труда, применяемым оборудованием и технологией	Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2013. – С. 167
6. Психофизиологическая адаптация	- связана с освоением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда	Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2013. – С. 167

7.Социально-психологическая адаптация	- связана с включением работника в систему взаимоотношений коллектива, освоением его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа	Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2013. – С. 167
8.Отбор кадров	- процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов из резерва с целью установления их пригодности для выполнения будущих обязанностей и выдвижения наиболее подходящих на соответствующую работу	Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – С. 414
9.Подбор и расстановка персонала	- рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, - с другой	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 334
10.Деловая оценка персонала	- целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 342
11.Социализация	- усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 351